

完善公立医院管理体系 以创新引领医院高质量发展

王 云

如皋市中医院 江苏 如皋 226500

【摘要】：在我国医疗改革不断深入的背景下，实现公立医疗资源的优化配置，是解决我国“看病难，看病贵”问题的重要策略之一。对于公立医院来说，其管理改革的主要目标是在提高医疗服务水平的同时，体现医院服务的公益性，从而解决“看病难、看病贵”的窘境，深化医疗改革制度。主要针对如何完善公立医院管理体系展开探讨，以期推动医院的高质量发展。

【关键词】：公立医院；管理体系；高质量发展

Improve the management system of public hospitals to lead the high-quality development of hospitals through innovation

Yun Wang

Rugao Traditional Chinese Medicine Hospital, Jiangsu, Rugao, 226500

Abstract: Under the background of the deepening of China's medical reform, the optimal allocation of public medical resources is one of the important strategies to solve the problem of "difficult and expensive medical treatment" in China. For public hospitals, the main goal of management reform is to reflect the public welfare of hospital service while improving the level of medical service, so as to solve the dilemma of "difficult and expensive medical treatment" and deepen the medical reform system. This paper mainly discusses how to improve the management system of public hospitals in order to promote the high-quality development of hospitals.

Keywords: Public hospitals; Management system; High-quality development

目前我国已经形成了完善的三级医疗服务制度，提高医疗资源的利用率，实现人民群众公平享有公立医疗服务^[1]。随着医疗改革的不断深入，公立医院的各种问题也不断暴露出来，例如价格政策不合理、监管不足、管理不科学等，导致患者整体的满意度较低。为了推动公立医院在新时代中的可持续发展，需要优化原有的管理制度，在突出公益性的前提下，让人民群众受益，提高医务人员的工作积极性，从而推动医院的高质量发展。

1 公立医院管理体系概述

1.1 公立医院

公立医院是指由政府出资建立的医院，纳入财政管理范畴，且由国家承担债务偿还责任，为全体人民提供基本医疗卫生服务，承担着维护群众健康安全的医疗机构。我国公立医院分为三个级别，一级医院是指社区医院，二级医院则是指县或区级医院，三级为市级医院。虽然我国医疗市场不断扩大，但是公立医院仍旧在医疗市场中占据主体地位，其医疗能力强且管理制度最完善，在保障人民健康安全中发挥了重要的作用^[2]。

1.2 公立医院管理体系

公立医院管理体系是一个比较复杂的概念，可以理解为政府、医院管理层与医务人员之间的权责、利益以及各种关系与制度的总和。《国务院办公厅关于建立现代医院管理制度的指导意见》中指出，需要建立维护公益性、调动医务人员积极性、保障公立医院可持续发展、权责清晰、科学管理、运行高效的

治理体系，相互监督、相互制衡、相互促进，从而推动医院的高质量发展。现代公立医院需要适应社会环境的变化，对人事、编制、薪酬等多个方面进行调整，从而建立完善的管理体系，在突出公立医院服务社会特征的基础上，提高管理水平与经营效率，实现公立医院的可持续发展，让患者获得良好的医疗服务，让医务人员获得良好的激励，推动公立医院的平稳发展^[3]。公益性是我国公立医院改革中需要坚持的原则，需要避免公立医院出现盈利化趋向，要切实积极目前群众的“看病难，看病贵”问题，从源头上控制医疗服务费用，提供更加高质量的医疗服务。

2 国内外公立医院管理体系改革经验与借鉴

2.1 国内公立医院管理体系改革经验

近些年来我国公立医院正逐步深化改革，各地的公立医院都根据自身的实际情况积极探索改革道路，并出现了一批比较成功的安全案例，为其他公立医院管理体系改革提供经验和借鉴^[4]。例如三明市尤溪县是全国公立医院改革示范县，其主要是对医院薪酬制度进行改革，实现目标年薪制，主要是采取工作数量、质量双重考核标准，突出目标、质量的实现情况，将考核结果与年薪挂钩，能够激发医务人员的工作积极性。通过薪酬改革制度，尤溪县人民医院将医务人员的个人收入与医院整体收入相分离，从而避免医务人员由于为了提高薪酬而损害患者利益的情况出现。目标年薪制可以突破编制、聘用关系的限制，从而提高医务人员的工作积极性，同时可以保障各科室医务人员薪酬的合理分配，实现定量、定性分工，体现了薪酬

分配的公平性与效率性。完善的考核制度，可以更好凸显医务人员自身专业技能在医院经营中的价值，从而促进医务人员提供高效、准确的医疗服务，提高医院经营效率，为群众提供高质量的医疗服务，从而推动公立医院的可持续发展^[5]。

启东市是江苏省医改先进市区，其主要是实现了医院取消药品加成进行零利率销售；同时对医疗服务收费项目进行调整，体现“升、降、鼓励”的原则，并且完善财政保障制度，加大政府支持力度，建立科学可行的补偿机制。在公立医院改革过程中，需要破除过去以药养医的模式，在享受财政补助的情况下，减少药品零差率，并且要深化“阳光用药工程”，严格落实医院药品收入占比、国家基本药物品种使用金额占比、抗菌药物占比限制等管理制度，建立完善的绩效考核制度以及医德医风评价制度，规范临床用药，切实解决群众“看病难，看病贵”的问题^[6]。

青海省互助县是土族自治县，其在2016年成为国家公立医院改革示范县，主要是以突出公立医院的公益性为原则进行深化改革，其在试点改革之后，强化医院建设，提高医院服务能力，从互助县人民医院的固定资产来看，近五年来呈快速整张的趋势，并且开放床位数也不断增长，其主要是采取委托代理制下的法人治理结构，主要是由医院管理委员会作为委托人，而院长则是代理人，落实独立法人地位，并给予院长更多的自主权，并建立了“院长—科室主任—医务人员”三级管理模式，形成相互监督，相互协调的管理体系。互助县人民医院在改革过程中关注成本节约，积极推行社会服务购买模式，降低医院经营成本，提高后勤服务质量^[7]。在成本控制上，其主要是将成本控制目标划分到科室，明确预算金额，合理控制医药费用，降低运营成本，从而降低医院经营支出占比增速。

2.2 国外公立医院管理体系改革经验

美国的公立医院是指由联邦政府、州政府出资建立的医院，主要是为低收入人群提供医疗服务，并且公立医院实施强制性信息披露制度，财务管理可分为运营收入和资本投资量方面，资本投资来源于政府补贴或专项资金、政府担保的金融服务以及个人与民间组织捐款。在美国的公立医院中，医院与医生是合作关系，根据两者的合约关系来确定职责范围，主要分为三种模式：医生报酬完全由医院支付、医院不负责支付医生的报酬、医院支付医生部分报酬。此外有一些知名医生主要是以团队的形式与医院签订合同，为医院提供相应的服务并获取报酬^[8]。医务人员委员会是医疗团队与医院建立联系的重要机构，多数情况下医务人员会遵循委员会制定的规章制度进行诊疗工作，但是由于多数医院都不是医院的雇员，因此美国的公立医院通常存在两套管理制度，并发挥相互制约的作用。美国对于资本投资、医疗结构、预先付费体系都有完善的立法保障，因此主要是从质量监督、医疗项目管理、费用控制、医疗服务审查等几方面对公立医院的经营进行有效的监管。

英国公立医院所占比重超过95%，并且英国公立医院在2003年实施了托拉斯管理模式，其主要是通过设置独立的公益法人，从而更容易获取资本，并且可以保留盈余或暂时赤字经营。托拉斯管理模式中，英国公立医院主要是采取结果支付制度，可大幅降低经营成本，缩短患者住院时间，让医院有精力放在更多需要救治的患者中，从而改善医疗服务的公平性。政府还为公立医院提供了固定资产投资费用，同时支付了住院医生培养费用，从而减少医院成本支出。英国公立医院在2010年之后实施了AFC协议，主要是强调同工同酬，按照工作特征支付工资，例如健康档案助理的起始工资为13653英镑，后勤维修人员为15610英镑，助产士为38851英镑，高级护理人员为54454英镑，临床服务职业经理为77079英镑；同时在实施之后，AFC员工还可以享受到当地的生活补贴，并且补贴费用会随着基本工资的变化而调整，例如伦敦内城地区2010年公立医院医务人员的最低补贴费用为4036英镑，而2013年最低补贴费用为4076英镑。

3 完善公立医院管理体系的相关措施

3.1 优化薪酬管理制度

从目前医疗改革的实际情况来看，传统的薪酬管理制度会影响医务人员的工作积极性，虽然绩效薪酬制度的应用可提高医务人员的积极性，但是由于该方法实施时间短，考核指标较为简单，还需要不断完善。因此在深化医疗改革的过程中，首先需要从提高医疗服务整体质量的层面上出发，优化医务人员的绩效薪酬管理制度，在同工同酬的原则下，逐步提高医务人员的薪酬水平。医疗服务具有技术密集、劳动密集的双重特征，因此人力资源费用比重高，但是仍旧与国外相比存在较大的差距。因此需要进一步优化公立医院支出结构，尽可能降低医疗费用与药品支出，提高医务人员薪酬支出，从而调动医务人员的工作积极性，推动医院可持续发展。公立医院需要结合医疗服务的特殊性，选择合理的考核指标，对于不同科室、不同岗位、不同职称的医务人员，从工作数量与工作质量方面进行全面考核，从而实现多劳多得的目标，保障高技术、高风险医务人员的薪酬，让公立医院薪酬分配更加合理，提高医务人员的工作积极性。

3.2 调整补偿制度

由于公立医院的公益性特征，医院负债负担与偿还能力不成正比，因此财政需要加大对公立医院的扶持力度，尤其是基础设施、设备采购、重点科室建设等方面，在加强医院成本控制的同时，逐步减轻公立医院在建设过程中积累的债务，从而凸显公立医院的公共服务性质。同时人才短缺是目前很多地方公立医院普遍面临的问题，如何加强人才队伍建设是公立医院迫切需要解决的重要问题。从补偿体系来看，需要深化编制制度改革，按需设岗，竞争上岗，从而激发医务人员的工作潜能，

提高其竞争性。

3.3 完善监管体系

公立医院监管体系改革是医疗改革中的重点环节,虽然在 实际改革过程中取得了一定的成效,改革之后人均医疗费用有所降低,但是仍旧存在一些不足之处。因此需要加强监管队伍建设,严格落实准入制,坚持公平公正公开原则录用人才,加强对医务人员的法律法规教育,提高其法律意识,根据岗位要求,医院还需要做好岗位培训,提高医务人员的专业素养。公立医院在实际工作中需要探索有效的内部控制制度,着力提高医院管理水平,创新工作思路,探索积极的改革措施,加强对医院日常经营监督管理力度,实施“分层管理,完善整体”的管理制度。同时还需要加强医院巡查工作,医保经办机构需要实时监控医疗服务费用以及医疗服务行为,并且设立社会监督电话,充分发挥群众的监督力量,建立举报激励制度,加大对不合理用药、过度治疗等行为的处罚力度,对于处罚不严的相关责任人追究任务。此外,为了实现公立医院信息共享,还需要重视信息化建设,及时准确的收集、汇总、分析医院相关信息,并为卫生部门的决策与监管提供良好的支持。信息化管理

参考文献:

- [1] 欧阳明,宋应诺,李紫薇,等.欧洲标准评估框架对我国公立医院构建现代医院管理制度的启示[J].中国医院管理,2021,41(10):93-96.
- [2] 谈在祥,孙煦.现代医院管理制度下我国公立医院法治化建设研究[J].卫生经济研究,2021,38(6):3-5,9.
- [3] 杨雁,张慧霞.现代医院管理制度下公立医院章程建设问题与对策探析[J].中国医院,2021,25(3):93-94.
- [4] 高秀丽.《政府会计制度》下公立医院财务精细化管理策略分析[J].财会学习,2021(21):48-49.
- [5] 刘舒宁,赵元元,陈栋,等.公立医院建立健全现代医院管理制度的实践与思考[J].中国现代医生,2021,59(26):166-170.
- [6] 李佳芮,梁栓铭,谭雅茹,等.院党委领导下的院长负责制在现代公立医院管理制度核心地位探讨[J].河北企业,2021(6):70-72.
- [7] 苏芳.现代医院管理制度下公立医院决策机制的构建[J].医学食疗与健康,2021,19(15):209-210.
- [8] 孙红霞.现代医院管理制度下公立医院中层干部管理探索[J].中国卫生标准管理,2021,12(9):41-44.

系统的建立,可以提高信息传递速度,并且提高信息的透明性,减少由于信息不对称带来的弊端。

3.4 突出公益性

新医改自 2009 年到现在,已经获得了阶段性的成果,因此需要结合国内外成功案例,优化医疗资源配置,解决“看病难,看病贵”的问题。首先需要优化公立医院的价格设计,要让人民群众看得起病,并且要不断提高医疗服务质量,从而让群众看好病。在改革过程中,需要以社会满意度为导向,调整公立医院管理体系,从而减少不必要的改革措施,降低医疗资源浪费,从而推动医疗改革的科学进步。

4 结束语

公立医院在我国医疗卫生服务行业中占据主导地位,在医疗改革过程中,需要以解决“看病难,看病贵”问题为中心,突出公立医院的公益性,从而保障人民群众的健康安全。虽然医改已经获得一些成效,但是仍旧还存在一些问题,因此需要借鉴国内外先进经验,完善医院各方面的管理制度,从而推动公立医院的可持续发展,让更多的群众因医改而获益。